

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan hal yang penting bagi suatu usaha. Proses ini dapat berupa pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu tertentu, umumnya digunakan untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam bentuk angka. Mayoritas beranggapan bahwa anggaran hanya perlu digunakan untuk usaha kelas besar saja, sedangkan pada kenyataannya untuk segala tingkatan usaha, baik besar, menengah, kecil, maupun mikro tetap memerlukan penyusunan anggaran sebagai bentuk komitmen manajemen untuk pencapaian selanjutnya.

Bagi suatu usaha adanya penyusunan anggaran bertujuan untuk memprediksi aktivitas operasi dan keuangan di masa yang akan datang. Anggaran dapat membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang dalam anggaran. Pada dasarnya, anggaran merupakan rencana kuantitatif terhadap kegiatan operasi perusahaan, namun oleh beberapa penulis definisi anggaran dapat dijelaskan secara lebih rinci, mengingat anggaran merupakan komponen utama dari fungsi perencanaan dan pengendalian.

Menurut Adisaputro (2010: 6) anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Menurut Nafarin (2010: 11) anggaran adalah merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Menurut Anthony dan Govindarajan (2009: 73) anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

Penulis menarik kesimpulan dari ketiga definisi diatas bahwa anggaran merupakan pedoman pelaksanaan kerja, dan berfungsi sebagai alat bantu yang sangat penting bagi usaha untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai agar dapat mengembangkan usaha ke arah yang lebih baik, atau dengan kata lain untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang baik dalam usaha akan memberikan manfaat yang positif pula.

2.2. Fungsi Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran memiliki fungsi yang sama dengan fungsi manajemen. Menurut Rudianto (2009: 5) secara umum seluruh fungsi dalam suatu organisasi dapat digolongkan ke dalam empat fungsi pokok sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Di dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja beserta dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

3. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus diarahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

Keempat fungsi diatas merupakan suatu fungsi yang terintegrasi satu dengan lainnya. Berkaitan dengan keempat fungsi pokok manajemen tersebut, menurut Rudianto (2009: 6) anggaran memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai:

1. Alat Perencanaan

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. Tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah dan sasaran yang harus dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu.

2. Alat Pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar/tolak ukur manajemen. Sebagai suatu standar, anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang ditetapkan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran berfungsi sebagai alat untuk membantu manajemen agar memiliki pedoman, sasaran, tujuan yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, dan dalam pelaksanaannya dilakukan penilaian berdasarkan standar yang ada agar tujuan tersebut dapat dicapai dengan baik.

2.3. Tujuan Anggaran

Pada dasarnya anggaran disusun oleh pihak manajemen bertujuan sebagai perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif guna kelangsungan

kegiatan usahanya. Adapun beberapa tujuan anggaran menurut Nafarin (2010: 19) adalah:

1. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
2. Untuk merasionalkan sumber dana investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
3. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
4. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
5. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan,
6. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan anggaran adalah untuk memberikan batas wajar atas dana yang digunakan, membuat rencana rinci mengenai aktivitas yang akan datang dengan maksud meminimalisir ketidakpastian, serta menunjukkan arahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya untuk mencapai tujuan usaha.

2.4. Manfaat Anggaran

Menurut Adisaputro dan Asri (2010: 20-21) penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Sedangkan menurut Nordiawan (2012: 15) anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
4. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
5. Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa manfaat-manfaat yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki manfaat sebagai penentu tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja agar dapat diperbaiki selanjutnya, selain itu anggaran juga memiliki manfaat sebagai alat pengendalian dan perencanaan perusahaan.

2.5. Kelebihan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001: 502) mengatakan bahwa anggaran mempunyai beberapa kelebihan atau fungsi antara lain:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Hendra (2011) beberapa keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik antara lain:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
2. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
5. Mengingat setiap manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.

Berdasarkan beberapa kelebihan yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran yang baik dapat menjadi rencana kerja atau pedoman bagi perusahaan dalam melaksanakan aktifitas di masa yang akan datang, anggaran juga digunakan sebagai tolak ukur pembandingan hasil operasi. Selain sebagai bahan perencanaan anggaran juga dapat digunakan sebagai penghubung komunikasi yang baik untuk internal perusahaan.

2.6. Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Rudianto (2009: 7-9) anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis sebagai berikut:

1. Anggaran Operasional:
 - a. Anggaran Pendapatan
Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.
 - b. Anggaran Biaya
Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok

anggaran ini, dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner.

c. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

2. Anggaran Keuangan

a. Anggaran Investasi

Anggaran investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang.

b. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

c. Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu anggaran operasional yang terdiri atas anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba, serta anggaran keuangan yang terdiri atas anggaran investasi, anggaran kas, proyeksi neraca.

2.7. Dasar Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran diperlukan pertimbangan dari beberapa factor, karena dalam penyusunan anggaran diperlukan ketelitian dan kecermatan. Moekiyat (2009: 80-81) menjelaskan bahwa dalam menyusun anggaran perlu dipertimbangkan factor-faktor berikut:

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Pendapatan tahun yang lalu,
 - b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah pendapatan,
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif),
 - d. Modal kerja yang dimiliki perusahaan,
 - e. Fasilitas yang dimiliki perusahaan,

- f. Kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan.
- 2. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah:
 - a. Keadaan persaingan,
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk,
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat,
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat,
 - e. Tingkat penyebaran penduduk,
 - f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat,
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, social, ekonomi, budaya, maupun keamanan,
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.

2.8. Proses Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran manajer harus memperhatikan beberapa langkah yang harus diambil, menurut Shim dan Siegel (2001: 4) langkah-langkah dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1. Melakukan penetapan tujuan.
- 2. Melakukan pengevaluasian terhadap sumber-sumber daya yang tersedia.
- 3. Melaksanakan negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka-angka anggaran.
- 4. Setelah itu melakukan pengkoordinasian dan penjualan komponen,
- 5. Persetujuan akhir.
- 6. Pendistribusian anggaran yang disetujui.

2.9. Keuangan Pada UMKM

Didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah mengatakan beberapa kriteria yaitu:

- 1. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- 2. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- 3. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.10. Anggaran Penjualan

Menurut Rudianto (2009: 48) anggaran penjualan adalah rencana kerja perusahaan di masa mendatang pada suatu kurun waktu tertentu di bidang penjualan produk perusahaan. Di dalam anggaran penjualan ini tercakup beberapa variabel yang terkait, seperti volume penjualan (dalam unit, meter, lembar, kilogram, ton, buah, liter, barel, dan sebagainya) dan harga jual per unitnya.

Sedangkan menurut Munandar (2015: 41) anggaran penjualan (*sales budget*) ialah budget yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode tertentu yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan, serta tempat (daerah) pemasarannya.

2.11. Metode Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2010: 10-11) metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran antara lain:

1. Otoriter (*top down*)
 Dalam penyusunan anggaran dengan metode ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan oleh atasan tanpa keterlibatan bawahan dalam penggunaannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

2. Demokrasi (*bottom up*)

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Bawahan diberikan kepercayaan menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.

3. Campuran

Dalam metode ini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi oleh karyawan bawahan.

Penulis menarik kesimpulan dari penjelasan diatas bahwa ada tiga metode yang dapat digunakan dalam proses penyusunan anggaran. Tiga metode tersebut adalah otoriter (*top down*), demokrasi (*bottom up*), dan campuran.

2.12. Teknik-Teknik Penaksiran

Untuk menyusun anggaran penjualan diperlukan penaksiran-penaksiran (*forecasting*) khususnya penaksiran tentang jumlah produk yang akan mampu dijual beserta harga jualnya. Peramalan penjualan merupakan dasar dari anggaran penjualan yang pada akhirnya akan menjadi dasar untuk semua anggaran operasi lainnya. Teknik membuat ramalan penjualan dapat dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif, maupun gabungan keduanya.

Nafarin (2007: 96) membagi metode kuantitatif penganggaran ke dalam tiga metode yaitu:

1. Metode *Least Square* (Trend Garis Lurus)

Metode *Least Square* atau kuadrat terkecil digunakan untuk menentukan hubungan linear yang terbaik dengan cara meminimalkan jumlah *error* kuadrat data yang dihasilkan oleh fungsi matematika.

Rumus yang digunakan:

$$Y = a + bX$$

Diketahui:

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b \left| \frac{\sum X}{n} \right|$$

Y = Realisasi penjualan

X = Periode waktu

a = Koefisien arah regresi

b = Koefisien arah regresi

n = Jumlah data

2. Metode *Moment*

Menggunakan perhitungan statistika dan matematika tertentu untuk mengetahui fungsi garis lurus sebagai pengganti garis patah-patah dibentuk oleh data historis perusahaan.

Rumus yang digunakan:

$$Y = a + bX$$

Diketahui:

$$\sum Y = na + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

X = Periode waktu

Y = Jumlah realisasi penjualan

a = Nilai konstan

b = Koefisien ke arah regresi

3. Metode Kuadrat (*Trend* Garis Lengkung)

Trend kuadrat disebut juga sebagai trend garis lengkung atau parabola yang terdiri atas tren parabola kuadrat.

Rumus yang digunakan:

$$Y = a + bX + c(X)^2$$

Diketahui:

$$\sum Y = na + c \sum X$$

$$\sum XY = b \sum X^2$$

$$\sum X^2Y = a \sum X^2 + c \sum X^4$$

Y = Jumlah realisasi penjualan

X = Periode waktu

n = Banyaknya waktu data

a = Nilai Y pada titik 0

b = Lereng garis lurus

2.13. Analisis Dalam Evaluasi Kinerja Manajemen

Terdapat beberapa cara untuk menyelidiki penyebab terjadinya penyimpangan. Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2000: 489) beberapa pendekatan utama yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pembicaraan dengan manajer atau supervisor pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan;
2. Analisis situasi pekerjaan termasuk arus pekerjaan, koordinasi kegiatan, efektifitas pengawasan, dan hal yang mungkin terjadi;
3. Pengawasan langsung;
4. Penelitian di tempat manajer;
5. Penelitian di kelompok staf (dengan teliti harus ditentukan tanggung jawabnya);
6. Audit intern;
7. Pengkajian khusus.

Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2000: 489), analisis varians sering diaplikasikan dalam situasi berikut ini:

1. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode berikutnya. Periode sebelumnya dianggap dasar.

2. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar. Biaya standar dianggap dasar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau yang dianggarkan. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Pada analisis varians penjualan, apabila perbedaannya besar manajemen perlu mempelajari dengan teliti sebab yang mendasarinya, setiap penyimpangan yang terjadi harus dipahami. Shim dan Siegel (2001: 73) berpendapat bahwa batasan materialitas varians, yaitu varians yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (*immaterial*). Varians sebesar 10% lebih dapat diterima untuk perusahaan menerapkan standar yang ketat.

Menurut Bangs (2000: 95) berikut ini rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians:

$$\text{Varians} = \text{Total varians} - \text{Total realisasi}$$

$$\text{Persentase varians} = \frac{\text{variens}}{\text{anggaran}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus diatas, dapat diketahui bahwa persentasi pencapaian anggaran penjualan menurut Bangs (2000: 95) adalah sebagai berikut:

$$100\% - \text{Persentase varians}$$

Atau

$$\frac{\text{Total realisasi anggaran}}{\text{Total anggaran}} \times 100\%$$

2.14. Evaluasi Kinerja

Menurut Blocher (2000: 350) menyatakan bahwa selain sebagai rencana operasi, anggaran mempunyai peran penting dalam pengalokasian sumber daya, pengkoordinasian operasi termasuk dalam pengidentifikasian pemborosan,

mengkomunikasikan dan mengesahkan tindakan, memotivasi dan mengarahkan pengimplementasian, menjadi pedoman untuk pengendalian operasi dan pengelolaan aliran kas serta sebagai kriteria dalam evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja itu sendiri menurut Mulyadi (2001: 415) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Evaluasi kinerja merupakan fungsi pengendalian yang harus terus-menerus dioperasikan di suatu perusahaan. Proses pengendalian diartikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Perbandingan antara hasil aktual dengan anggaran dan standar merupakan pengukuran efektivitas pengendalian selama periode tertentu di masa lalu, dan akan memberikan umpan balik yang efektif. Hasil dari evaluasi kinerja dapat menyebabkan dilakukannya revisi terhadap rencana atau tujuan yang telah ditetapkan, atau kadangkala harus dibuat rencana baru, perubahan operasi, atau pergantian penugasan terhadap karyawan ataupun manajer.

Menurut Mulyadi (2001: 417) evaluasi kinerja akan dimanfaatkan oleh manajemen antara lain untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.15. Penelitian Terdahulu

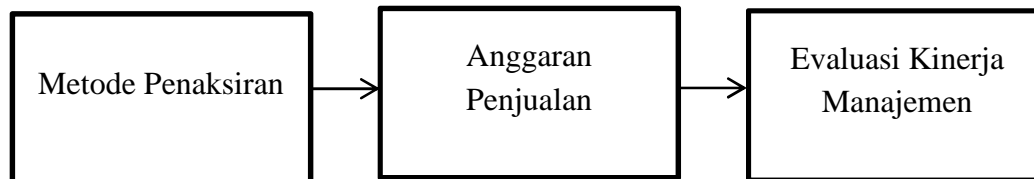
1. Penelitian Sakdiyah (2013) menyimpulkan bahwa penggunaan anggaran penjualan dalam memperkirakan pendapatan sangat dibutuhkan oleh perusahaan

maupun *home industry*, karena dapat membantu manajemen perusahaan atau *home industry* dalam meningkatkan pendapatan dan mengatasi atau meminimalisir kerugian. Metode anggaran yang disarankan adalah metode *Least Square* dimana perusahaan atau home industri dapat memprediksi besarnya penjualan untuk tahun berikutnya.

2. Penelitian Retnawati, Ruliana, dan Yudhayani (2014) menyimpulkan bahwa diharapkan dengan adanya perhitungan anggaran penjualan maka perusahaan dapat memprediksi kejadian yang akan datang guna mengoptimalkan penjualan dan perencanaan keuangan dan juga ketersediaan sumber yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan, serta perusahaan dapat menyeimbangkan antara jumlah yang supple dengan jumlah kebutuhan pasar sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan dalam memenuhi kebutuhan pasar.
3. Penelitian Mardiana (2015) menyimpulkan bahwa penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha dalam hal teknis pada perusahaan cukup tercapai tetapi masih terdapat penyimpangan pada hal pengendalian sebagai pengawasan guna tercapainya penerapan anggaran penjualan, seperti dalam hal psikologi dan emosional serta sosial lingkungan kerja perusahaan membuat pekerjaan yang berjalan tidak kondusif.
4. Penelitian Wardoyo, Adriyanto (2011) menyimpulkan bahwa anggaran penjualan yang disusun berfungsi memberikan arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Anggaran penjualan digunakan untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan penjualan dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan. Anggaran dalam penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana anggaran sehingga dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana, mencapai tujuan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

2.16. Kerangka Konseptual

Secara sederhana, kerangka konseptual analisis perhitungan anggaran penjualan dalam evaluasi kinerja manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Analisis Perhitungan Anggaran Penjualan Dalam Evaluasi Kinerja Manajemen

(Sumber: Nafarin, Penganggaran Perusahaan (2010), Rudianto, Penganggaran, Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran (2009), Mulyadi, Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa 2001))

Dalam metode penaksiran untuk penyusunan anggaran penjualan yang baik terdapat tiga metode penaksiran yang digunakan, yaitu metode *least square* (kuadrat terkecil), metode *moment*, dan metode kuadrat. Setelah disusunnya anggaran penjualan maka didapatkan dua macam anggaran, yaitu anggaran penjualan yang menggunakan metode penaksiran dan tidak menggunakan metode penaksiran (didapat langsung dari perusahaan). Dengan adanya anggaran penjualan maka dapat dijadikan pedoman bagi manajemen usaha sebagai tolak ukur dalam mengevaluasi kinerja perusahaan.